

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

©2022 лучко г. й.

УДК 339.13:005.8
JEL: M31; O22

Лучко Г. Й. Управління проєктами підвищення лояльності споживачів

Метою даної статті є дослідження тенденцій зміни поведінки українських споживачів на ринку після початку військового вторгнення Росії, визначення факторів, які впливають на рівень їх лояльності до продукції (послуг) компаній, та розроблення рекомендацій щодо ефективного управління проєктами підвищення лояльності клієнтів компаній. У статті визначено, що масштабне військове вторгнення Росії на територію України суттєво вплинуло на існування та функціонування більшості вітчизняних компаній, які лише почали відновлювати показники ефективності власного бізнесу та пристосувались до роботи в умовах пандемії COVID-19, а також на рівень купівельної спроможності споживачів. Розглянуто стан українського бізнесу та тренди зміни споживацької поведінки на ринку в умовах війни. Встановлено, що підприємцям необхідно докласти максимальних зусиль для втримання свого клієнта та залучення нових, а для цього потрібно розробляти та впроваджувати комплексні програми лояльності, які дозволять вибудувати довготривале ефективне партнерство зі своєю цільовою аудиторією. Рівень лояльності є основним показником ефективності взаємодії компанії з її споживачами. Автором досліджено та запропоновано класифікацію актуальних на даний час факторів впливу на лояльність споживачів, урахування яких сприятиме переходу постійних клієнтів компанії до категорії лояльних. Обґрунтовано доцільність реалізації спеціальних проєктів з розроблення та впровадження програм лояльності в компанії. Визначено, що застосування методології управління проєктами сприятиме успішному їх виконанню з дотриманням усіх обмежень: часу, змісту, вартості та якості, а також дозволить знизити ризики й уникнути чи нівелювати численні відхилення в проєкті, які виникають внаслідок змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Для реалізації проєктів повинна бути сформована команда висококваліфікованих фахівців. Успіх впровадження програми підвищення лояльності споживачів залежить від компетентного управління проєктом фаховим проєктним менеджером. Успішне застосування знань методології управління проєктами та професійне керівництво командою фахівців сприятимуть ефективному управлінню проєктами підвищення лояльності споживачів та досягненню стратегічних цілей розвитку компанії.

Ключові слова: лояльність споживачів, програми лояльності, управління проєктами.

Рис.: 1. **Бібл.:** 12.

Лучко Галина Йосипівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: hluchko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3583-0923>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1033809>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56896054300>

UDC 339.13:005.8
JEL: M31; O22

Luchko H. Yo. Project Management to Increase Customer Loyalty

The purpose of this article is to study tendencies in the behavior of Ukrainian consumers in the market after the onset of Russia's military invasion, to define the factors that influence the level of the consumers' loyalty to the products (services) of companies, and to develop recommendations for effective management of projects to increase the loyalty of the companies' customers. The article stipulates that Russia's large-scale military invasion of Ukraine significantly affected the existence and functioning of the majority of domestic companies, which have just begun to restore the performance indicators of their own business and adapted to work in the context of the COVID-19 pandemic, as well as the level of purchasing power of consumers. The state of Ukrainian business and trends in changes in consumer behavior in the market in conditions of war are considered. It is determined that entrepreneurs need to make every effort to retain their clientele and attract more new customers, and for this they need to develop and implement comprehensive loyalty programs that will allow building a long-term effective partnership with their target audience. The level of loyalty is the main indicator of the effectiveness of the company's interaction with its consumers. The author has researched and proposed a classification of currently relevant factors influencing customer loyalty, account of which will contribute to the transition of regular customers of the company to the category of loyal. The expediency of implementing special projects for the development and implementation of loyalty programs in the company is substantiated. It is defined that the application of the project management methodology will contribute to their successful implementation in compliance with all restrictions: time, content, cost, and quality, as well as reduce risks and avoid or level numerous deviations in the project that arise as a result of changes in the external and internal environment. To implement projects, a team of highly qualified specialists must be formed. The success of implementing a program to increase customer loyalty depends on the competent management of the project by a professional project manager. Successful application of knowledge of project management methodology and professional management of a team of specialists will contribute to the effective management of projects to increase customer loyalty and achieve strategic goals in the company's development.

Keywords: customer loyalty, loyalty programs, project management.

Fig.: 1. **Bibl.:** 12.

Luchko Halyna Yo. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: hluchko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3583-0923>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1033809>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56896054300>

Початок війни в Україні суттєво вплинув на існування та функціонування більшості вітчизняних компаній, які лише почали відновлювати показники ефективності власного бізнесу та пристосувалися до роботи в умовах пандемії COVID-19, а також на рівень купівельної спроможності споживачів. Руйнування виробництва, логістичних шляхів, джерел постачання сировини та ряд інших проблем призвели до значного підвищення цін на продукцію та послуги тих компаній, які намагаються працювати в Україні. Вимушене зростання цін, зростання витрат на прожиття й одночасне зниження рівня купівельної спроможності населення внесли зміни в поведінку споживачів.

В умовах складної економічної ситуації та гострої конкурентної боротьби для забезпечення зростання обсягів продажів та забезпечення прибуткової діяльності перед кожною компанією стоїть завдання налагодження ефективної комунікації зі своєю цільовою аудиторією та формування і підвищення рівня лояльності споживачів.

Питанням дослідження поведінки споживачів та підвищення рівня їх лояльності до продукції чи послуг компаній присвячено багато робіт закордонних дослідників: Д. Аакера, Ф. Вебстера, П. Дойля, Ф. Котлера, Р. Олівера, Р. Пліса, Ф. Райхельда, М. Стоуна, Т. Томаса, Дж. Якобі та багатьох інших. Проблема управління лояльністю споживачів присвячено дослідження вітчизняних науковців: К. Бажеріної, О. Богоявленського, О. Зозульова, М. Іваннікової, С. Ілляшенка, О. Пилипенко, Н. Писаренко, Л. Федотової та інших.

Метою статті є дослідження тенденцій зміни поведінки українських споживачів на ринку після початку військового вторгнення Росії, визначення факторів, які впливають на рівень їх лояльності до продукції (послуг) компаній, і розроблення рекомендацій щодо ефективного управління проектами підвищення лояльності цільової аудиторії компаній.

З початком масштабного військового вторгнення Росії на територію України вітчизняний бізнес стикнувся з цілим рядом проблем. Частина компаній закрилась, частині вдалось перевести свій бізнес у безпечніші регіони. Серед ключових проблем, з якими стикнулись українські бізнесмени: нестача замовлень, проблеми з логістикою, постачанням сировини, відтоком персоналу, оплатою виконаних замовлень [1]. Також суттєве підвищення цін, виїзд частини клієнтів та зниження рівня платоспроможності населення, яке залишилось в країні, критично вплинули на обсяги продажів і, відповідно, прибутковість українського бізнесу. Однак перемогти у війні без працюючої економіки неможливо.

Поступово вітчизняний бізнес відновлює свою роботу. Згідно з останніми дослідженнями Європейської Бізнес-Асоціації, від початку війни на даний момент вдалось відновити свою діяльність у повному

обсязі уже 47% компаній, а ще 50% підприємств працюють частково, обмеживши географію присутності або перейшовши на роботу онлайн. Однак повернути хоча б довоєнні показники підприємцям досить складно, близько 70% директорів компаній передбачають негативну динаміку до кінця 2022 р. для свого бізнесу. Основним для себе бізнес ставить завдання вистояти [2].

Найшвидше адаптуватися та відновити роботу вдалося компаніям в західних областях України, частина компаній перемістили свій бізнес у цей регіон. Щотижня в Україні реєструється близько 4 тис. нових ФОПів, переважно на Західній Україні. Деяким видам бізнесу вдається працювати прибутково, таким як готельний, ресторанный [3]. Україну покинуло 7,5 млн людей, а дохід тих, хто залишився, суттєво знизився. Перед більшістю компаній постало завдання повернути своїх клієнтів і активізувати пошук нових.

Для вибору правильної стратегії взаємодії зі своєю цільовою аудиторією компаніям необхідно враховувати тенденції в поведінці споживачів, які визначаються ситуацією в країні. Згідно з останнім довоєнним дослідженням компанії «Делойт» в Україні, яке враховує вплив епідемії коронавірусу у 2021 р., ключовими трендами в поведінці споживачів виділено такі:

- ★ більше половини опитаних стверджують, що їх звички не змінилися внаслідок карантину;
- ★ 96% використовують безконтактну оплату, більше чверті не використовують готівку взагалі;
- ★ більше половини свого бюджету споживачам доводиться використовувати на оплату харчування й обов'язкові платежі, також вони суттєво скоротили витрати на розваги поза домом.

Пандемія мала рушійний вплив на інтенсивний розвиток торгівлі онлайн, також суттєво на рішення про покупку впливала наявність кешбеку, близько 73% респондентів відзначили цей чинник впливу на здійснення покупки [4].

Ці тренди поведінки споживачів виділено ще до початку війни, і вітчизняні підприємці вже зуміли частково відновити свій бізнес та освоїти нові формати продажів і шляхи комунікації з клієнтами. З початком війни серед виділених трендів збереглася тенденція оплати за покупки онлайн, також надалі спостерігається відмова споживачів від надлишкових покупок. Виокремлені тренди щодо поведінки споживачів необхідно враховувати вітчизняним підприємцям при побудові правильних стратегій впливу на потенційного клієнта та застосуванні відповідних інструментів просування.

Внаслідок вимушеного переміщення населення в центральну та західну частини країни місцевим підприємцям необхідно також враховувати те, що споживачькі звички в переміщених осіб є іншими,

і тому потрібно вибудувати інші стратегії взаємодії з ними. Окрім цього, активніше стали займатися покупками чоловіки, які менше уваги звертають на бренди, а більше – на вартість товару. Отже, все це змушує гравців на ринку змінюватися, ставати активнішими, креативнішими, сміливішими [5]. Урахування фінансового аспекту поведінки та особливостей вподобань внутрішньо переміщених осіб при визначенні стратегій розвитку дозволить розширити цільову аудиторію компаній.

Для того, щоб виграти цінову конкуренцію в умовах війни, підприємцям потрібно докласти максимальних зусиль для втримання свого клієнта та залучення нових. Підприємці повинні прагнути досягнути та забезпечити довгострокову лояльність клієнтів, якої не отримаєш лише за рахунок пропозиції різних бонусів та знижок. Необхідна розробка комплексної програми, яка має включати заходи для різних сегментів споживачів та використання різноманітних інструментів маркетингу – для формування у клієнта позитивного ставлення до компанії, відданості їй, що сприятиме стійкості компанії та її розвитку. Необхідно розробляти таку програму лояльності, яка дозволить вибудувати довготривале ефективне партнерство зі своїми клієнтами.

Термін «лояльність» похідний від англійського слова *loyal*, що в перекладі означає *вірний, відданий*. Щодо тлумачення цього поняття, існує багато визначень, серед них виділяють такі базові підходи: поведінковий, емоційний і комбінований.

Поведінковий підхід асоціює лояльність з ринковою поведінкою споживачів, яка визначається обсягом повторних покупок, прибутком від певного покупця, тривалістю відносин з конкретною компанією. Цей підхід підтримували багато науковців. Дослідник Ф. Райхельд визначав лояльність як «відданість власному джерелу цінності». Р. Пліс трактував лояльність як «високий рівень довіри клієнта до конкретної організації, у результаті чого клієнт не розглядає пропозиції від організацій-конкурентів» [6]. Тобто тут ключовим є поняття відданості клієнта конкретному товару чи марці впродовж тривалого періоду. Цей підхід прив'язаний до результатів взаємодії компанії та покупців, однак не визначає причин, чому саме так діє споживач.

У 1990-х роках різні дослідники, зокрема С. Сисоева й А. Нейман, зробили акцент у трактуваннях на виділенні *емоційної складової* як першопричини поведінки споживача щодо компанії чи її продукту. В даному підході «лояльність» виявляє уподобання покупців, яке сформоване на основі відчуттів, емоцій щодо продукції чи її продавців. Однак такий тип лояльності було досить складно виміряти. У третьому, *комбінованому підході*, вчені А. Дік і К. Базу поєднали два аспекти – поведінковий і емоційний – виділивши певні види лояльності у своїй моделі. Дослідники ви-

значають лояльність як відношення, яке не заперечує поведінковий аспект лояльності (раціональну складову), однак більший акцент робить на ставленні споживачів до продукту чи компанії.

Налагодження міцних стосунків з клієнтами є запорукою успішного існування компанії. Задоволені лояльні клієнти не лише забезпечують стабільні прибутки компанії, але й допомагають з поширенням позитивної інформації про компанію та її продукцію, є її «адвокатами». Таким чином, рівень лояльності є основним показником ефективності взаємодії компанії з її споживачами. На лояльність споживачів впливають різні фактори, які можна розділити на дві групи: основні та додаткові. Автором запропоновано таку класифікацію факторів впливу на лояльність споживачів (*рис. 1*), сформовану на основі виділених дослідниками [7] та з урахуванням змін у поведінці споживачів, зумовленими пандемією коронавірусу та військовою агресією Росії.

Приділення уваги рівню задоволеності споживачів, пропозиція якісної продукції та супутніх послуг, створених на запити споживачів, урахування вищезазначених факторів сприятимуть переходу постійних клієнтів компанії до категорії лояльних. Урахування виділених факторів впливу на лояльність сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів і формуванню ефективної стратегії взаємодії з ними. Ці стратегії доцільно реалізовувати через програми лояльності, які можна впроваджувати в усіх компаніях незалежно від напрямку діяльності.

Існують різні визначення поняття «програма лояльності». Загалом дослідники визначають програму лояльності як процес, спрямований на побудову довгострокових взаємовигідних відносин компанії з її клієнтами. Програма лояльності – інструмент маркетингу, комплекс заходів, розроблених з метою підвищення активності цільової аудиторії споживачів і спрямованих на формування довгострокових відносин з ними [8].

Дослідники виділяють різні класифікації видів програм лояльності за: етапом життєвого циклу; кількістю учасників; психологічним типом клієнта; видом продукції чи послуг, розміром бюджету, виділеного на програму лояльності. Залежно від наданої вигоди споживачам розглядають два види програм лояльності: цінові та нецінові. Перші спрямовані на зміну поведінки споживача (стимулювання його до покупок), а другі – на зміну ставлення споживача до послуг організації (формування позитивного ставлення). Доцільним є поєднання цих двох видів програм для підсилення результату й отримання ефекту синергії [8; 9]. Завданням програми лояльності має бути емоційне прив'язування клієнтів до продукції чи послуг компанії, формування в їх свідомості відчуття приналежності до спільноти користувачів ексклюзивної продукції.

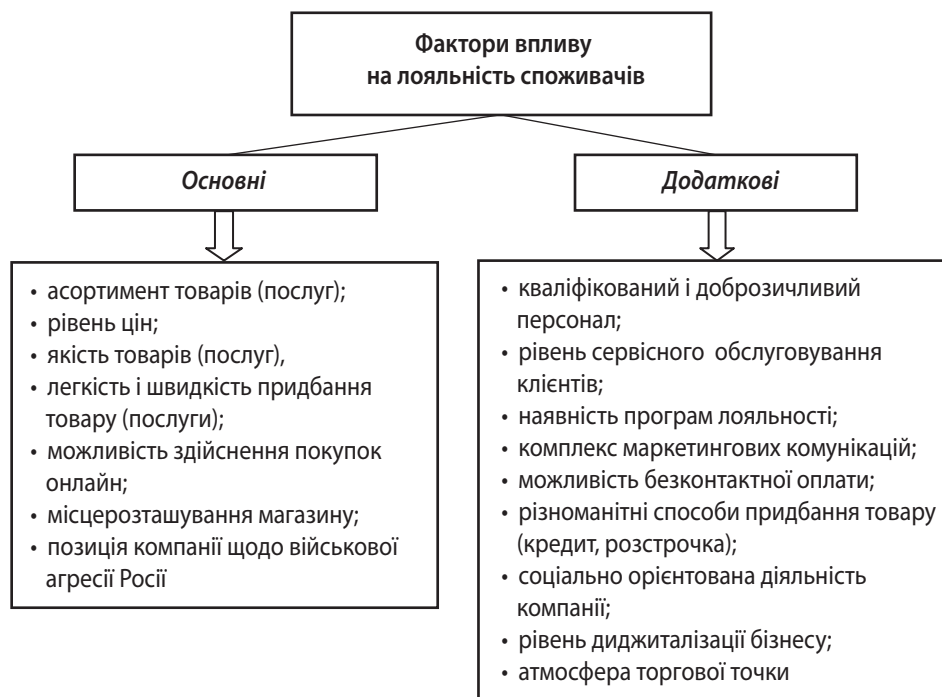


Рис. 1. Фактори впливу на лояльність споживачів

Джерело: сформовано на основі [7].

Ціновий фактор лояльності можна забезпечити за допомогою застосування традиційних інструментів: знижки, бонуси, розпродажі, дисконтні картки та інші. Для нецінового, емоційного фактора можна використовувати: сюрпризи, подарунки, розсилку та інші інструменти, які здатні впливати на психологічний настрій споживача.

Завдяки реалізації програм лояльності компанія зможе побудувати міцні та довготривалі стосунки зі своїми споживачами, а також досягти різних цілей, ключовими серед яких є: зменшення відтоку клієнтів; формування лояльних клієнтів; розширення клієнтської бази; налагодження комунікації зі споживачами та формування баз даних клієнтів, які дозволять завдяки аналізуванню інформації про переваги щодо покупок сприяти емоційній залученості споживачів. Заходи, передбачені у програмі лояльності, вплинуть на формування позитивного іміджу компанії на ринку, збільшення частоти здійснення покупок, зростання кількості замовлених послуг та отриманих прибутків, що сприятиме досягненню головної мети кожної компанії – підвищенню результативності її діяльності та збільшення частки ринку.

Для розроблення ефективної програми лояльності доцільно врахувати такі ключові аспекти:

- ✦ пропонувати дійсно цінне для клієнта;
- ✦ здійснювати моніторинг альтернативних пропозицій конкурентів;
- ✦ прагнути створити у споживачів відчуття їх унікальності;

- ✦ збалансувати розмір інвестицій у програму лояльності з очікуваними прибутками;
- ✦ створити близькі відносини з клієнтами, взаємовигідні для всіх сторін;
- ✦ програма лояльності має відповідати маркетинговим цілям компанії;
- ✦ програма лояльності повинна бути інтегрована в корпоративну культуру компанії та бути керованою [10].

Стратегію управління лояльністю споживачів доцільно реалізовувати через спеціальні середньотривалі та довгострокові проекти з розроблення та впровадження програм лояльності в компанії. Управління лояльністю через реалізацію таких проектів може стати ефективним інструментом, який дозволить досягнути визначені компанією цілі її розвитку. Застосування проектного підходу, який передбачає використання певних технологій для ефективного управління проектами, стає дедалі більш поширеним у всьому світі та в Україні зокрема.

Існують різні тлумачення терміна «управління проектами». Наведемо визначення згідно з одним із найавторитетніших Стандартів в галузі управління проектами РМBoK (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*): управління проектом – це застосування знань, навичок, інструментів і методів для задоволення вимог, що висувуються до проекту. Поняття «проект» трактується як тимчасова дія, що виконується для створення унікального продукту, послуги чи результату [11]. В інших визначеннях поняття «проект» також зроблено акцент на

таких характеристиках: унікальність, чітка орієнтація на результат, наявність часових, ресурсних та інших вимог щодо проекту. Фахове управління проектом допомагає організаціям виконувати проекти результативно та досягати запланованого результату.

Для досягнення запланованих цілей при управлінні проектами необхідно визначити ключові критерії, які визначатимуть успішність виконання проекту. Згідно з методологією управління проектами виокремлюють такі критерії успіху проекту: якість продукту чи проекту згідно з проектною документацією, дотримання термінів виконання проекту, неперевищення планового бюджету проекту та рівень задоволеності всіх залучених сторін. Перші три критерії пов'язані з класичними обмеженнями кожного проекту – вартістю, тривалістю та якістю в досягненні визначеного змісту проекту. Останній критерій є специфічним і вимагає оцінювання відповідності результату очікуванням ключових зацікавлених сторін для кожного проекту.

Вимоги щодо успішності проекту повинні бути чітко визначені та схвалені уповноваженими зацікавленими сторонами. Без урахування інтересів ключових зацікавлених сторін, визначення фінансових та якісних критеріїв проект може зазнати невдачі. Трапитися це може цілком несподівано, однак на той момент вже будуть витрачені ресурси, час роботи команди, а реалізація самого проекту стане неможливою. Побудова правильних взаємовідносин із зацікавленими сторонами, ідентифікація ключових вимог щодо проекту та його результату є дуже важливим моментом етапу ініціації проекту.

Знання методології управління проектами допомагає успішно, вчасно та якісно реалізовувати проекти, вклавшись у визначений бюджет. Однак забезпечити успішну реалізацію проектів підвищення лояльності споживачів можна лише за наявності ефективної команди висококваліфікованих фахівців, які компетентні в галузі проектного менеджменту. Також учасники команд проекту повинні розуміти оточення проекту, володіти навичками міжособистісного спілкування, знати стандарти та нормативно-правові аспекти функціонування галузі, у якій реалізовуватиметься проект. Важливо, щоб члени команди були вмотивовані, мали бажання та вміли працювати в команді на досягнення запланованого результату.

Ключовою фігурою у формуванні команди, налагодженні взаємодії між учасниками команди, їх мотивації, гуртуванні людей для досягнення цілей проекту є його керівник. Для ефективного управління командою проекту проектний менеджер повинен бути не лише керівником, але й лідером. Основні навички, якими повинен володіти керівник проектів, внесено у три групи «трикутника талантів»: технічного управління проектами, стратегічного управління та лідерства [11].

Згідно з розробленими IPMA (*International Project Management Association*) міжнародними вимогами до компетентності фахівців з управління проектами Українською асоціацією управління проектами систематизовано з урахуванням специфіки українського ринку та викладено основи професійних знань і систему оцінювання компетентності проектних менеджерів у Стандарті *National Competence Baseline* (NCB) [12]. Для успішного управління проектами керівники проектів повинні володіти певним набором компетенцій: перспективними – спрямованими на управління контекстом проекту, людськими – стосуються особистих і соціальних сфер, та практичними – щодо конкретних практик управління проектами.

Успіх реалізації програми підвищення лояльності споживачів залежить від управління даним проектом упродовж усього його життєвого циклу, від початку і до завершення. Успішне застосування знань з проектного менеджменту й ефективне керівництво впродовж усього періоду проекту фаховими проектними менеджерами сприятимуть досягненню цілей впровадження програм підвищення лояльності споживачів і стратегічних цілей розвитку організації.

ВИСНОВКИ

Таким чином, для підвищення лояльності споживачів необхідно розробляти та впроваджувати комплексні програми лояльності, які дозволять отримати довготривалий ефект і сприятимуть формуванню стійких стосунків з цільовою аудиторією компанії. При розробленні програм лояльності потрібно акцентувати увагу на пропозиції дійсно цінних речей для споживачів, створенню стійких, взаємовигідних відносин для всіх сторін. Також доцільно враховувати виділені у статті фактори впливу на лояльність споживачів, що сприятиме переходу постійних клієнтів компанії до категорії лояльних. Розроблені програми повинні відповідати стратегії розвитку та бути інтегрованими в корпоративну культуру компанії.

Управління впровадженням програм підвищення лояльності має бути продуманим, комплексним. Це не тільки застосування ряду інструментів заохочення споживачів, а реалізація проекту, результатом якого має бути формування стійких, довірливих відносин зі споживачами та, як результат, – підвищення рівня лояльності до продукції (послуг) компанії.

Застосування методології управління проектами сприяє успішному виконанню проектів з дотриманням усіх обмежень: часу, змісту, вартості та якості. Ключові критерії, які визначають успішність проекту, повинні бути чітко визначені та схвалені уповноваженими зацікавленими сторонами. Для реалізації проектів підвищення лояльності споживачів формується команда висококваліфікованих спеціалістів, які мають бути фахівцями у своїй сфері та в галузі проектного менеджменту. Успіх впровадження програми підвищення лояльності споживачів зале-

жить від компетентного управління проектом фаховим проектним менеджером.

Застосування проектного підходу до управління проектами підвищення лояльності споживачів дозволить знизити ризики й уникнути чи нівелювати численні відхилення в проекті, які виникають внаслідок змін зовнішнього та внутрішнього середовища, криз, форс-мажорів. Успішне використання знань методології управління проектами та професійне керівництво командою фахівців сприятимуть ефективному управлінню проектами підвищення лояльності споживачів та досягненню стратегічних цілей розвитку компанії. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Антонюк Д. Які проблеми має бізнес під час війни та що просить у держави // *Forbes*. 31.03.2022. URL: <https://forbes.ua/news/yak-biznes-spravlyaetsya-z-viynoyu-ta-shcho-prosit-u-derzhavi-doslidzhennya-gradus-research-31032022-5224>
2. Дерев'яно А. Головна задача – вистояти. Що турбує бізнес в Україні під час війни // *EBA*. 23.06.2022. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/turtsiya-zayavlyaet-uspeshnyh-peregovorah-1655895164.html>
3. У час війни зареєструється 4 тисячі нових ФОПів щотижня, а бізнес західних областей фіксує надприбутки // *TCH*. 12.06.2022. URL: <https://tsn.ua/ato/u-chas-viyni-zareystrovano-4-tisyachi-novih-fopiv-a-biznes-zahidnih-oblastey-fiksuye-nadpributki-2084641.html>
4. Як змінився український ритейл у 2021 році: довоєнне дослідження «Делойт» в Україні. Прес-реліз. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/ukrainians-pre-war-consumer-sentiment.html>
5. Як змінився клієнт під час війни і що робити, щоб його повернути // *UA-retail.com*. 30.06.2022. URL: <https://ua-retail.com/2022/06/yak-zminivsia-kliient-pid-chas-vijni-i-shho-robiti-shhob-jogo-povernuti/>
6. Бажеріна К. В. Управління лояльністю на промисловому ринку на основі життєвого циклу клієнта. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 6. С. 14–21. DOI: 10.5281/zenodo.3877077
7. Березовська В. О. Значення асортименту при визначенні лояльності споживачів до роздрібних торговельних мереж. *Економічні науки*. 2011. № 7. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/6_2.pdf
8. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 62–72. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2014_3_62_72_0.pdf
9. Пилипенко О. С. Формування програм лояльності споживачів в контексті інноваційного маркетингу вітчизняних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2. С. 139–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-45>
10. Программы лояльности для клиентов: управление лояльностью, формирование лояльности, повышение лояльности. URL: <https://abmcloud.com/programmy-lojalnosti-dlya-klientov-upravlenie-lojalnostyu-formirovanie-lojalnosti-povyshenie-lojalnosti/>
11. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК). 6-е изд. / Project Management Institute, 2017. 762 с. URL: <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf>
12. Бушуев С. Д., Бушуев Д. А. Основы индивидуальных компетенций для управления Проектами, Програмами и Портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0). Том 1 : Управление проектами. Киев : Саммит-Книга, 2017. 178 с.

REFERENCES

- Antoniuk, D. "Yaki problemy maie biznes pid chas viiny ta shcho prosyt u derzhavy" [What Problems Does the Business Have during the War and What Does It Ask from the State]. *Forbes*. March 31, 2022. <https://forbes.ua/news/yak-biznes-spravlyaetsya-z-viynoyu-ta-shcho-prosit-u-derzhavi-doslidzhennya-gradus-research-31032022-5224>
- Bazherina, K. V. "Upravlinnia loialnistiu na promyslovomu rynku na osnovi zhyttievoho tsykladu kliienta" [The Management of Loyalty in the Industrial Market Based on Customer Life Cycle]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 6 (2019): 14-21. DOI: 10.5281/zenodo.3877077
- Berezovska, V. O. "Znachennia asortymentu pry vyznachenni loialnosti spozhyvachiv do rozdrubnykh torhovelnykh merezh" [The Value of Assortment in Determining Consumer Loyalty to Retail Chains]. *Ekonomichni nauky*, no. 7 (2011). http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/6_2.pdf
- Bushuyev, S. D., and Bushuyev, D. A. *Osnovy individualnykh kompetentsiy dlya upravleniya Proektami, Programmami i Portfelyami (National Competence Baseline, NCB Version 4.0) [Fundamentals of Individual Competencies for Project, Program and Portfolio Management (National Competence Baseline, NCB Version 4.0)]*, vol. 1: Upravleniye proektami. Kyiv: Sammit-Kniga, 2017.
- Derevianko, A. "Holovna zadacha – vystoiaty. Shcho turbuie biznes v Ukraini pid chas viiny" [The Main Task Is to Persevere. What Worries Business in Ukraine during the War]. *EBA*. June 23, 2022. <https://www.rbc.ua/ukr/news/turtsiya-zayavlyaet-uspeshnyh-peregovorah-1655895164.html>
- Ivannikova, M. M. "Marketynhove upravlinnia loialnistiu spozhyvachiv" [Marketing Management of Customers Loyalty]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3 (2014): 62-72. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2014_3_62_72_0.pdf
- "Programmy lojalnosti dlya klientov: upravleniye lojalnostyu, formirovaniye lojalnosti, povysheniye lojalnosti" [Loyalty Programs for Customers: Loyalty Management, Loyalty Building, Loyalty Increase]. <https://abmcloud.com/programmy-lojalnosti-dlya-klientov-upravlenie-lojalnostyu-formirovanie-lojalnosti-povyshenie-lojalnosti/>
- Pylpenko, O. S. "Formuvannia prohram loialnosti spozhyvachiv v konteksti innovatsiinoho marketynhu vitchyznianskykh pidpriemstv" [Forming the Loyalty Programs of Consumers in the Context of Innovative Marketing of Domestic Enterprises]. *Problemy systemnoho pidk-hodu v ekonomitsi*, no. 2 (2019): 139-143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-45>

"Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniiu proektom (Rukovodstvo PMBOK)" [Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)]. *Project Management Institute*, 2017. <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf>

"U chas viiny zareiestruetsia 4 tysiachi novykh FOPiv shchotyzhnia, a biznes zakhidnykh oblastei fiksue nadpributky" [During the War, 4 Thousand New FOPs Will Be Registered Every Week, and the Business of the Western Regions Will Record Excess Profits]. *TSN*. June 12, 2022. <https://tsn.ua/ato/u-chas-viyni-zareyestrovano-4-tisyachi-novykh-fopiv-a-biznes-zahidnih-oblastey-fiksuye-nadpributki-2084641.html>

"Yak zminyvsia kliient pid chas viiny i shcho robyty, shchob yoho povernuty" [How the Client Changed during the War and What to Do to Get Him Back]. *UA-retail.com*. June 30, 2022. <https://ua-retail.com/2022/06/yak-zminivsyia-kliiyent-pid-chas-vijni-i-shho-robiti-shhob-jogo-povernuti/>

"Yak zminyvsia ukrainskyi ryteil u 2021 rotsi: dovoienne doslidzhennia «Deloit» v Ukraini. Pres-reliz" [How Ukrainian Retail Has Changed in 2021: A Pre-war Deloitte Study in Ukraine. Press Release]. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/ukrainians-pre-war-consumer-sentiment.html>